# Eighth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada

Mel Cappe

Clerk of the Privy Council,
Secretary to the Cabinet and
Head of the Public Service

Canada

**Canadian Cataloguing in Publication Data**

Canada. Privy Council Office

Eighth annual report to the Prime Minister on
the Public Service of Canada

Annual.
1st (1991/92)-
Text in English and French on inverted pages.
Title on added t.p.: Huitième rapport annuel
au Premier ministre sur la fonction publique
du Canada.
Issued also in electronic format on the Internet computer network.
At head of title of 1st and 2nd reports:
Public Service 2000.
ISSN 1193-7637
ISBN 0-662-65700-4
Cat. no. BT74-1/10-2001
CP-01/2001

1. Public Service 2000 (Canada) — Periodicals.
2. Civil service reform — Canada — Periodicals.
3. Civil service — Canada — Personnel management — Periodicals.
I. Title.

JL106 354.71'0005 C93-07047-4E

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2001.

To obtain print copies:
Phone: (819) 779-4341 TTY/TDD (613) 943-5510
Fax: (819) 779-2833

**http://www.pco-bcp.gc.ca**

CANADA

PRIME MINISTER • PREMIER MINISTRE

March 30, 2001

Dear Mr. Cappe:

Thank you for your annual report on the Public Service of Canada. I was pleased to read about the action that you and your colleagues are taking to respond to the challenges of the knowledge economy and society.

As I said in my reply to the Speech from the Throne on January 31, 2001: "An activist government requires a first class public service. I am proud of our public service. The government will take all the steps necessary to ensure that we continue to have the talent necessary for a public service that is committed to excellence. And we will make the necessary reforms to modernize the public service for the requirements of the 21st century."

With our combined efforts, I am confident we will have in place, as we move into the future, an institution that is even more innovative, dynamic and reflective of the diversity of the country. A strong, professional, non-partisan, bilingual and national Public Service will help the Government of Canada fulfil its responsibilities and bring us closer to meeting our goal of building a higher quality of life for all Canadians.

Together, we will succeed.

Yours sincerely,

Jean Chrétien

Mr. Mel Cappe
Clerk of the Privy Council,
Secretary to the Cabinet and
Head of the Public Service
Room 332, Langevin Block
Ottawa, Ontario
K1A 0A3

6

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada K1A 0A3

March 29, 2001

Dear Prime Minister:

As Head of the Public Service and in response to section 47.1 of the Public Service Employment Act, I am very pleased to report again on the state of the Public Service of Canada and to signal the direction we will be taking this year and beyond.

Here, I describe the challenges facing the Public Service and report on what we are doing to address them. I also signal the beginning of a phase of more fundamental reform that will enable the Public Service to become a modern, people-centred institution which gets results that matter to Canadians in an economy and society based on knowledge.

With your support and that of your Ministers, along with the contribution of deputy ministers, agency heads, and public servants across the country, I am confident we will be able to achieve the Government of Canada's objective for the Public Service, as outlined in the Speech from the Throne.

> To assist the Government in fulfilling its responsibilities, Canada must have a public service distinguished by excellence and equipped with the skills for a knowledge economy and society. The Government will seek bright, motivated young women and men to accept the challenge of serving their country in the federal public service. The Government is committed to the reforms needed for the Public Service of Canada to continue evolving and adapting.

These reforms will ensure that the Public Service is innovative, dynamic and reflective of the diversity of the country — able to attract and develop the talent needed to serve Canadians in the 21st century.

Speech from the Throne
January 30, 2001

## The Knowledge Economy and Society

Around the world, the success of economies and societies is increasingly based on knowledge. The pace and scope of change from an industrial to a knowledge-based economy is unprecedented and so are the challenges and opportunities.

Globalization is making people, goods and services more mobile and more interdependent, increasing competition within and among sectors, particularly for talent. Attracting and retaining knowledge workers is an ongoing challenge.

Today's society is increasingly diverse and governments need to do more to draw on this strength. In a knowledge economy, diverse perspectives, backgrounds and approaches contribute to better and more relevant service and stronger policy advice.

Technology is making it easier to exchange information and to create and better disseminate knowledge. For governments, technology is making it possible to put information and services on-line and to respond to the demand for faster, better, more dynamic and customized service.

We are also seeing a broader transformation to E-Government. While it involves the better use of new information and communications technologies, E-Government is not just "electronic" government. It is "enabled" government — government that delivers different and better programs and services to Canadians.

E-Government is about people: new skill sets, mindsets and leadership approaches. It will transform how public servants work, relate to each other, do business, and engage citizens and other partners.

## A People-Centred Modern Public Service

Prime Minister, a more modern public service is emerging to respond to the challenges of today's rapidly changing, interdependent world focussed on knowledge.

We are moving away from a traditional model of public service based on hierarchical, directive management. We are leaving behind a public service where jobs were based primarily on repetitive, well-defined tasks and predictable activities and where vertical, top-down communications approaches were the norm.

We have begun the transformation to a modern, people-centred Public Service of Canada, one which is more flexible and responsive, adaptive and innovative. But the transformation is taking place too slowly. Current laws, rules and structures for managing people in the Public Service are neither flexible nor responsive enough to allow us to compete for talent in a knowledge economy. As well, the industrial era mindset and culture is still alive in many parts of today's Public Service.

As we make this transformation, the very foundations of our proud heritage will guide us. We will continue to be non-partisan and bilingual, national in scope and international in outlook. We will continue to embrace the core values that the late Deputy Minister John Tait outlined for us and that underpin everything we do:

- Democratic values mean we help Ministers, under law and the Constitution, to serve the common good.

- Professional values reinforce our unwavering commitment to merit, competence, excellence, continuous improvement, objectivity and impartiality in advice, and fidelity to the public trust. Innovation, initiative, creativity, service to citizens, partnership, networking and teamwork are other examples of our professional values.

- Ethical values guide our actions and decisions and ensure that we put the common good ahead of personal interest or advantage.

- People values mean we respect our colleagues' needs and aspirations as well as those of the citizens we serve.

Further, the Public Service of Canada will continue to offer fascinating and challenging work, interesting people to work with, and an unparalleled chance to make a difference in the lives of Canadians and the future of Canada.

Above all, we will continue to provide sound, non-partisan advice to Ministers and strive to deliver the highest-quality service to Canadians.

## Focussing on Our People

Successfully managing the transformation to a modern public service will be challenging, but it is necessary if we are to remain effective in the knowledge economy and society.

Deputy ministers, agency heads and I are committed to improving how we manage people because people are central to this transformation and to our ability to advise on public policy and deliver public services.

We are seeing some improvements. For example, we have put in place and updated programs for developing people at various levels and in several functional communities. We are investing in our future by providing work experience to post-secondary students and then offering employment to qualified graduates.

We are creating networks to help public servants, particularly managers, to make the transition to a knowledge economy and society. And we have modernized our approach to all aspects of selection and career support for our assistant deputy minister cadre.

The sum of these efforts represents the beginning of a cultural shift where good people management is seen as an integral part of good management.

But today's human resources management laws do not allow us to move quickly enough on the transformation to a modern, people-centred Public Service. More fundamental change is required, as I outline at the end of this report.

In the meantime, the Public Service must keep doing everything it can within its power today. This means a continued focus on recruitment, workplace well-being and retention, and learning and development, in line with the commitment in the Speech from the Throne in 1999.

It means taking steps to more quickly and easily recruit the diverse work force we need and want, while protecting the principle of merit in an increasingly competitive labour market. It means implementing classification reform. It means developing creative solutions which allow for the transfer of essential corporate memory and knowledge before a large percentage of our current work force retires. And it means committing to learning as an investment in our people, for a Public Service which is based on knowledge and innovation.

Prime Minister, I invite public servants at all levels and in all regions to act on the recommendations of three deputy minister-level committees: on recruitment, on workplace well-being, and on learning and development.

***Recruitment***

For the first time in several years, we are accelerating our efforts on recruitment.

Prime Minister, we are actively encouraging managers to do everything they can to recruit top talent. This means targeting Canada's best graduates at home and abroad and being visible on university and college campuses.

It also means giving students meaningful and challenging assignments because students are our best ambassadors. We want young people to join for the experience. We hope many will stay for a career.

Across the Public Service, both at headquarters and in regions, departments are sharing recruitment strategies and programs, best practices, innovative approaches and tools. Assistant deputy ministers who have been named "champions" of recruitment are providing leadership in their individual departments.

Diversity is central to our recruitment efforts. And, in the coming year, we are focussing on improving the representation of visible minorities. With the help of such organizations as the National Council of Visible Minorities, we are working to create a more diverse pool of potential recruits. As well, we are inviting new Canadian citizens to consider working for the Public Service.

Managers are encouraged to act on the recommendations of the Perinbam Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service and of the Smith Task Force on an Inclusive Public Service. This means meeting or even exceeding the benchmarks on hiring visible minorities in the Public Service, in the Perinbam report endorsed by your government.

Departments, with the support of central agencies, in the coming year will work to better integrate their work force plans and business plans. In line with the Official Languages Act, we are taking steps to ensure that the Public Service of Canada reflects the equitable participation of both official languages communities and is a workplace which is conducive to the use of both official languages.

### *Workplace Well-being*

Workplace well-being begins in the individual work unit. The cumulative impact of positive, individual efforts helps the Public Service of Canada become an employer of choice.

Over the past year, employees and managers across the Public Service continued to act on the issues raised in 1999 in the Public Service Employee Survey. They have been developing and implementing creative and customized solutions to issues of workload, career development, team spirit, and more.

Central agencies are supporting these efforts by ensuring that the right policies and programs are in place. For example, a modern policy on the prevention and resolution of harassment in the workplace — a major problem identified by survey respondents — has been developed and is being prepared for implementation.

Leave and flexible work arrangements are two other examples. In the year ahead, central agencies will make the details of such policies more accessible to managers and employees and find other ways to promote workplace well-being.

All managers and employees are encouraged to create inclusive and healthy workplaces that embrace diversity and eliminate barriers to full participation.

### *Learning and Development*

Just as the Government of Canada is focussing on skills and innovation for Canadians in the knowledge economy, so too is the Public Service focussing on learning

and development for public servants. Our efforts here support and reinforce actions on recruitment and workplace well-being.

Learning events on such topics as service improvement, modern comptrollership, and values and ethics are being offered to give greater support to managers and employees. Courses are being given in priority areas, such as diversity. Some departments are initiating mentoring programs, which can help to retain and develop employees. In keeping with the move toward using electronic technology, on-line tools are being developed to help managers conduct self-assessments and develop personalized learning plans.

Perhaps the most valuable learning and developmental opportunities are informal — occurring naturally through the variety of work public servants do every day. The Public Service of Canada offers an unparalleled array of work in all kinds of occupations and in such diverse areas as the environment, natural resources and the North; science and technology; Aboriginal issues; heritage and culture; and policing and corrections.

Still, we can do more to make sure employees have the knowledge, competencies and tools they need to continue developing sound policies and delivering services with excellence in the knowledge economy and society. We are considering various policies and programs to support managers and employees, including a government-wide learning policy, a learning and innovation seed fund, and portable learning accounts.

We need to enable and empower public servants to learn and grow to ensure a high-performing workplace that can deliver results for Canadians. Public servants are

responsible for their own learning plans; managers are responsible for giving them the opportunity to learn.

## Working Smarter in a Knowledge Economy and Society

Prime Minister, our efforts to improve how we manage inside the Public Service are proceeding at the same time as we are improving how we support the Government in fulfilling its obligations in today's knowledge economy and society. We continue to focus on results as we seek innovative ways to improve the delivery of services and programs to Canadians and to provide our best policy advice to Ministers.

The Government's management framework, *Results for Canadians*, highlights the need to strengthen management practices, decision making and priority setting to better respond to citizens' needs. Practising integrated risk management supports the desired cultural shift to a risk-smart work force and environment.

Breaking down the "silos" of hierarchies that exist within government is also important for getting results. Information technology is helping in this regard. And federal regional councils are experimenting with different approaches for integration and horizontal management.

### *Modernizing Service Delivery*

Over the past year, public servants at headquarters and in regional and local offices have worked to provide Canadians with faster, easier, more convenient, more seamless access to government information and services in both official languages. We have continued to establish

Service Canada centres for people who want face-to-face service. We have also encouraged Canadians to use 1-800 O-Canada, our primary toll-free number for information on 1,000 federal programs and services. And we have met the first-year targets of the Government On-Line initiative, thus moving the Government closer to putting information and service on-line by 2004.

In January 2001, the Public Service took a significant step toward that end, Prime Minister, when you launched the redesigned Government of Canada Web site (www.canada.gc.ca). The Canada Site provides information and service through three gateways: Canadians, Canadian Business, and Non-Canadians. It is now one of the world's easiest government Web sites to use.

We will continue our efforts to modernize and improve service delivery for the knowledge economy and society. We will move ahead with the Government On-Line Initiative and ensure knowledge workers have the tools, learning and infrastructure to deliver in an electronic world.

We will look for ways to better integrate service delivery channels in order to improve access, quality, efficiency and citizen satisfaction. We will seek to improve the delivery of services in both official languages.

### *Strengthening Policy Advice*

We have also continued to strengthen our advice to Ministers in a knowledge economy and society at every step of the policy-making continuum: research, analysis, development of options, implementation and monitoring.

Today's policy research capacity is considerably stronger than it was five years ago. Through the Policy Research Initiative, we have built networks with other governments, academia and think tanks. These have, in turn, helped us to better identify and address the medium- to long-term policy issues facing Canada.

We have continued to consider policy issues thematically, to allow for broader perspectives on a set of issues. More and more policy is being developed horizontally, from children and youth to sustainable development and Aboriginal issues. We have explored the application of risk management principles to policy analysis and development. We encourage full and substantive interdepartmental consultations. And we continue to emphasize the need for monitoring how policies are being implemented and for making adjustments where necessary.

In January 2001, recognizing that sound policy advice depends on a strong policy community, we launched a Policy Research Development Program designed to attract the best graduates into policy research in the Government of Canada. This complements departmental and corporate developmental programs.

While the way we approach policy issues today is fundamentally different than it was a decade ago, more can still be done. Departments and central agencies need to work together to develop policy proposals with a whole-of-government perspective, to understand the linkages within and among policy issues, and to ensure that efforts to advance in one area also support progress in others. We also need to broaden the range of perspectives contributing to policy and program analysis by better integrating and co-ordinating advice across departments. Public servants

are encouraged to integrate regional and operational perspectives in policy research, analysis and development, and implementation.

## Taking the Next Steps

Prime Minister, we have the right foundation, and we are moving in the right direction. There is a collective commitment to modernize the Public Service for today's knowledge economy and society. But our efforts are not leading us quickly nor far enough toward a Public Service that is innovative, dynamic and reflective of Canada's diversity.

Many people inside and outside the Public Service have analysed our human resources management challenges. These include the Strong Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation and, recently, the Auditor General.

Human resources management has been examined through many lenses. One is the life-cycle approach outlined here: recruitment, retention and learning. Another, offered by the Strong Advisory Committee, is to take a functional approach with a long-term human resources strategy based on five interrelated elements: planning, staffing, rewarding, developing, and retaining. Still another approach, focussing on union-management relations, is being explored by the Fryer Advisory Committee on Labour Management Relations in the Federal Public Service.

No matter how you look at it, it is clear that we are not able to keep pace because our current people management regime is too linear, inflexible and complex.

As the Strong Advisory Committee commented:

> It is the Committee's view that there is an urgent need for clear accountabilities, matching authorities and a general streamlining of human resource processes if the Public Service is to deliver on its ambitious goals. In this respect, we support the Auditor General's recommendation that the government address the long-standing structural and systemic issues immediately.

To keep pace and better support the efforts of public servants at all levels, we need to move from our incremental approach to a more fundamental reform of the legislative framework for human resources management in the Public Service.

We are already taking action to modernize comptrollership by making managers responsible for financial management within a clear accountability framework. Now it is time to modernize the management of human resources in the Public Service.

We believe that modern human resources management legislation should be based on the following guiding principles:

- First and foremost is the protection of merit, non-partisanship, representativeness and competence.

- Second, management should be responsible for all aspects of human resources management.

- Third, authority for human resources management should be pushed as far down in the organization as possible.

- Fourth, managers should be held accountable for the exercise of their responsibilities.

In doing so, we aim to enable the Public Service of Canada to attract, retain and develop the talent needed to serve Canadians in the 21st century.

## Conclusion

I am confident that we will be able to modernize the Public Service of Canada for the future.

Prime Minister, the Public Service of the future is about people and place. It is as diverse as Canada itself. It is inclusive. The best and the brightest want to join — and do. They share a wealth of knowledge and experience.

People and ideas circulate within and across organizations. There are career public servants and there are those who come and go, bringing with them new skills and knowledge. Outside expertise and diverse perspectives are welcome. There are leaders at every level. People work in teams and networks. They break down barriers.

Decisions are made at the right level. People take responsibility for their actions. They are committed to serving their country and their fellow citizens with loyalty and dedication. They look to and prepare for tomorrow while getting results today.

The Public Service of the future is a place that offers the most interesting and challenging work around. It offers the opportunity for personal learning, development and growth. It provides people with the tools and the environment to do their work well. It is enabled by technology.

It embraces continuous learning, career and professional development. Employees and managers share responsibility for learning. And it is a learning organization — where people share their experiences and learn from them.

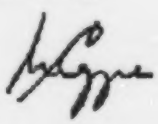
It is dynamic and adaptive, flexible and responsive. It values and rewards excellence and innovation. It promotes a balance between work and personal life.

The Public Service of Canada of the future is an employer of choice that serves Canadians better and gives Ministers better, more integrated policy advice.

Modernizing the Public Service is challenging. But it is too important not to do.

Prime Minister, it is my privilege to lead the Public Service of Canada into the 21st century and to work with deputy ministers, agency heads, and public servants across the country to support the Government's efforts to position Canada as a world leader in the knowledge economy and society.

Sincerely,



Mel Cappe

# Huitième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

Mel Cappe

Greffier du Conseil privé,
secrétaire du Cabinet et
chef de la fonction publique

Canada

**Données de catalogage avant publication (Canada)**

Canada. Bureau du Conseil privé

Huitième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

Annuel.
1re (1991-1992)-
Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit. : Eighth annual report to the Prime Minister on the Public Service of Canada.
Pub. aussi sous forme électronique sur le réseau informatique Internet.
En-tête du titre des 1re et 2e rapports : Fonction publique 2000.
ISSN 1193-7637
ISBN 0-662-65700-4
Nº de cat. BT74-1/10-2001
CP-01/2001

1. Fonction publique 2000 (Canada) — Périodiques.
2. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques.
3. Fonction publique — Canada — Personnel — Direction — Périodiques.

I. Titre.

JL 10€ 354.71'0005 C93-07047-4F

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2001.

Nota : Dans la présente publication, les termes de genre masculin utilisés pour désigner des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

Pour se procurer des exemplaires :
Téléphone : (819) 779-4341 ATS/ATM (613) 943-5510
Télécopieur : (819) 779-2833

http://www.pco-bcp.gc.ca

CANADA

PRIME MINISTER • PREMIER MINISTRE

Le 30 mars 2001

Monsieur,

Je vous remercie de m'avoir fait parvenir votre rapport annuel sur la fonction publique du Canada. J'ai été heureux de constater ce que vous et vos collègues faites pour relever les défis inhérents à une économie et à une société du savoir.

Je réitère les propos que j'avais tenus le 31 janvier dernier dans ma réponse au discours du Trône : « Pour ce faire, il doit pouvoir compter sur une fonction publique de haut niveau. Je suis fier de notre fonction publique. Le gouvernement prendra toutes les mesures nécessaires pour que la fonction publique continue de disposer des talents dont elle a besoin dans sa poursuite de l'excellence. Nous procéderons aussi aux réformes qui s'imposent pour moderniser la fonction publique en fonction des besoins du XXI$^{e}$ siècle. »

Grâce à nos efforts conjoints, je suis convaincu qu'à l'avenir, nous pourrons compter sur une fonction publique encore plus innovatrice, dynamique et représentative de la diversité du pays. Une administration forte, professionnelle, non partisane, bilingue et nationale aidera le gouvernement à assumer ses responsabilités et nous rapprochera de notre objectif d'améliorer la qualité de vie de tous les Canadiens. Ensemble, nous allons y parvenir.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Jean Chrétien

Monsieur Mel Cappe
Greffier du Conseil privé,
secrétaire du Cabinet et
chef de la fonction publique
Pièce 332, édifice Langevin
Ottawa (Ontario)
K1A 0A3

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada K1A 0A3

Le 29 mars 2001

Monsieur le Premier ministre,

En tant que chef de la fonction publique du Canada et conformément à l'article 47.1 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, je suis très heureux de vous présenter ce nouveau rapport sur l'état de la fonction publique du Canada. Vous y trouverez aussi les orientations que nous entendons suivre cette année et par la suite.

Dans ce rapport, je fais part des défis qu'aura à relever la fonction publique du Canada et des mesures que nous prenons à cette fin. Je décris en outre l'amorce d'une réforme plus fondamentale qui nous permettra de devenir une institution moderne, axée sur l'élément humain. Elle saura répondre aux attentes des Canadiens, et ce, dans une économie et une société du savoir.

Grâce à votre appui et à celui de vos ministres, ainsi qu'à l'apport de tous les sous-ministres, chefs d'organisme et fonctionnaires au pays, nous parviendrons à réaliser l'objectif que le gouvernement a fixé à la fonction publique dans le dernier discours du Trône :

> « Pour aider le gouvernement à s'acquitter de ses responsabilités, le Canada doit pouvoir compter sur une fonction publique dont l'excellence est reconnue et qui possède les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir. C'est dans cette optique que le gouvernement se mettra à la recherche de jeunes, hommes et femmes, qui se distinguent déjà par leur talent et leur dynamisme et qui sont prêts à relever le défi de servir leur pays au

sein de la fonction publique fédérale. Il est déterminé à aller au bout des réformes nécessaires pour que la fonction publique du Canada continue d'évoluer et de s'adapter. Innovation et dynamisme, tels seront les attributs d'une fonction publique à l'image de la diversité canadienne. Elle sera ainsi en mesure d'attirer et de développer les talents nécessaires pour servir les Canadiens au XXI[e] siècle. »

Discours du Trône,
le 30 janvier 2001

## L'économie et la société du savoir

De plus en plus, le savoir constitue la base des économies et des sociétés du monde entier. Le rythme et l'ampleur des changements qui marquent la transition de l'ère industrielle à une économie du savoir, de même que les défis et les possibilités, sont sans précédent.

Sous l'effet de la mondialisation, les personnes, les biens et les services sont plus mobiles et interdépendants que jamais. Ainsi s'accroît la concurrence entre les secteurs d'activité et au sein de ces secteurs, surtout quand il s'agit de trouver les talents nécessaires. Attirer et retenir les travailleurs du savoir est un défi constant.

Notre société ne cesse de se diversifier et les gouvernements doivent faire davantage pour en tirer profit. Dans une économie du savoir, la diversité des points de vue, des origines et des démarches nous permet d'offrir des services plus efficaces et plus pertinents. Grâce à la diversité, nous pouvons aussi dispenser de meilleurs conseils.

La technologie facilite la circulation de l'information et permet de créer et de diffuser plus aisément le savoir. Les gouvernements y recourent pour fournir de l'information et des services en ligne, répondant ainsi à une demande sans cesse croissante de services personnalisés, rapides et dynamiques.

Nous opérons en outre un virage stratégique vers le cybergouvernement. L'objectif consiste à mieux exploiter les nouvelles technologies de l'information et de la communication. La notion de cybergouvernement débordant la technologie, nous visons à mieux « outiller » le gouvernement afin de moderniser et d'améliorer les programmes et les services offerts aux Canadiens.

Le cybergouvernement privilégie l'élément humain : nouvelles compétences, mentalités et approches en matière de leadership. Il révolutionnera la façon dont les fonctionnaires travaillent, communiquent entre eux, font leurs affaires et font participer les citoyens et les autres partenaires.

## Une fonction publique moderne axée sur l'élément humain

Monsieur le Premier ministre, nous assistons à l'émergence d'une fonction publique plus moderne, qui est en mesure de répondre aux défis que présente notre monde d'aujourd'hui caractérisé par la rapidité des changements, l'interdépendance et l'importance du savoir.

Nous avons rompu avec le modèle traditionnel de la gestion dans la fonction publique, basée sur la hiérarchie et l'exécution des ordres. Nous n'en sommes plus à l'époque

où les emplois étaient essentiellement répétitifs, les tâches parfaitement définies, les activités prévisibles et les communications unidirectionnelles, « de haut en bas ».

Nous avons commencé à faire de la fonction publique du Canada une institution moderne, axée sur l'élément humain, plus souple, plus ouverte et plus créatrice. Toutefois, la transformation est trop lente. Les lois, les règles et les structures qui régissent notre gestion des ressources humaines manquent de souplesse et ne nous permettent pas de recruter les talents recherchés dans une économie du savoir. En outre, les mentalités et les attitudes de l'ère industrielle persistent dans beaucoup de secteurs de la fonction publique actuelle.

Au fil de cette transformation, nous nous inspirerons de notre fier héritage. Nous resterons une institution impartiale et bilingue, ayant une envergure nationale et internationale. Nous nous guiderons encore sur les valeurs communes, énoncées par le regretté sous-ministre John Tait, qui sont au cœur de tout ce que nous faisons, c'est-à-dire :

- la démocratie, qui signifie qu'en vertu des lois et de la Constitution, nous aiderons les ministres à servir l'intérêt public;

- le professionnalisme, qui témoigne de notre engagement inébranlable envers le mérite, la compétence, l'excellence, l'amélioration continue, l'objectivité et l'impartialité des conseils prodigués, et le respect de la confiance du public à notre endroit. Innovation, initiative, créativité, service aux citoyens, partenariat, réseautage et travail d'équipe en sont d'autres exemples;

- l'éthique, qui guidera nos actions et nos décisions, et qui garantira toujours la préséance du bien commun sur l'intérêt personnel;

- la dimension humaine, qui nous amène à respecter les besoins et les aspirations de nos collègues, ainsi que ceux des citoyens que nous servons.

Au sein de la fonction publique du Canada, nous continuerons d'accomplir un travail fascinant et exigeant, de côtoyer des collègues intéressants et d'avoir la chance inouïe de contribuer au mieux-être des Canadiens et à l'avenir du Canada.

Mais plus que tout, nous continuerons de prodiguer aux ministres des conseils judicieux et impartiaux et d'assurer aux citoyens des services de qualité.

## Mettre l'accent sur nos ressources humaines

Bien gérer la transformation vers une fonction publique moderne sera un défi nécessaire si nous voulons continuer de tirer notre épingle du jeu dans l'économie et la société du savoir.

Les sous-ministres, les chefs d'organisme et moi-même sommes résolus à améliorer la gestion des ressources humaines, car celles-ci sont au cœur de cette transformation. Grâce à elles, nous pouvons conseiller les ministres et servir les citoyens.

Nous constatons certains progrès. Par exemple, nous avons mis en place et modernisé des programmes de perfectionnement destinés aux employés de tous les niveaux et de plusieurs groupes professionnels. Nous investissons dans notre avenir en invitant les étudiants de niveau postsecondaire à acquérir une expérience de travail et en offrant un emploi aux diplômés qualifiés.

Nous créons des réseaux pour aider les fonctionnaires, en particulier les gestionnaires, à faire la transition vers une économie et une société du savoir. Nous avons également modernisé notre action en matière de sélection et d'avancement de carrière chez les sous-ministres adjoints.

Ces démarches sont l'embryon d'un changement culturel : la gestion avisée des ressources humaines fait partie intégrante d'une bonne gestion.

Par contre, les lois actuelles en matière de ressources humaines ne nous permettent pas d'aller assez vite pour transformer la fonction publique en une institution moderne, axée sur l'élément humain. Comme je le souligne à la fin de ce rapport, des changements plus radicaux s'imposent.

Dans l'intervalle, la fonction publique doit continuer de faire tout en son pouvoir. Dans la foulée de l'engagement énoncé dans le discours du Trône de 1999, il faudra se concentrer sur le recrutement, le bien-être en milieu de travail et le maintien de l'effectif, ainsi que sur l'apprentissage et le perfectionnement.

Il faudra prendre les mesures permettant de recruter plus rapidement et plus facilement la main-d'œuvre diversifiée dont nous avons besoin, tout en respectant le principe du mérite dans un marché du travail de plus en plus

concurrentiel. Il faudra mettre en œuvre la réforme de la norme de classification. De plus, il faudra appliquer des solutions innovatrices qui favoriseront le transfert de la mémoire et du savoir collectifs avant le départ à la retraite d'un grand nombre de nos effectifs. Enfin, nous sommes résolus à faire de l'apprentissage un moyen d'investir dans nos gens, de façon à édifier une fonction publique qui repose sur le savoir et l'innovation.

Monsieur le Premier ministre, j'invite les fonctionnaires de tous les niveaux, et de toutes les régions, à donner suite aux recommandations formulées par les comités de sous-ministres dans les domaines du recrutement, du bien-être en milieu de travail et de l'apprentissage et du développement.

***Recrutement***

Pour la première fois depuis plusieurs années, nous avons entrepris d'accélérer nos efforts de recrutement.

Monsieur le Premier ministre, nous pressons les gestionnaires de tout mettre en œuvre pour recruter les talents les plus prometteurs. Cela veut dire, entre autres choses, cibler les meilleurs diplômés du Canada, ici comme à l'étranger, et être présent sur les campus des collèges et universités.

Cela implique aussi de confier aux étudiants du travail utile et stimulant, car ceux-ci sont nos meilleurs ambassadeurs. Nous voulons que les jeunes viennent chez nous prendre de l'expérience. Nous espérons aussi qu'ils seront nombreux à rester pour y faire carrière.

À l'échelle de la fonction publique, administrations centrales et bureaux régionaux échangent sur les stratégies et les programmes de recrutement ainsi que sur les pratiques exemplaires, les démarches et les outils novateurs. Les sous-ministres adjoints qui ont accepté le rôle de « champions » du recrutement assument le leadership dans leurs ministères.

La diversité est au cœur de nos efforts de recrutement. Au cours de la prochaine année, nous nous emploierons notamment à améliorer la représentation des minorités visibles. Des organismes tel le Conseil national des minorités visibles nous aident à diversifier notre bassin de candidats éventuels. Nous invitons aussi les nouveaux citoyens canadiens à envisager de travailler pour la fonction publique.

On invite en outre les gestionnaires à donner suite aux recommandations du Groupe de travail Perinbam sur l'embauche de membres des minorités visibles dans la fonction publique et à celles du Groupe de travail Smith sur une fonction publique inclusive. Cela implique que l'on devrait respecter, voire dépasser les objectifs-repères du rapport Perinbam en matière d'embauche des membres des minorités visibles dans la fonction publique, objectifs que votre gouvernement a endossés.

Avec l'aide des organismes centraux, les ministères veilleront au cours de la prochaine année à mieux intégrer la planification des effectifs à leurs plans d'activités. Conformément à la *Loi sur les langues officielles*, nous prenons des mesures pour permettre à la fonction publique du Canada d'offrir un environnement dans lequel les deux communautés linguistiques de langue officielle participent de façon équitable et où les deux langues officielles ont leur juste place.

***Bien-être en milieu de travail***

Le bien-être en milieu de travail se crée au quotidien. La somme de tous les efforts individuels et positifs concourt à faire de la fonction publique du Canada un employeur de choix.

Au cours de la dernière année, les employés et les gestionnaires dans les ministères et les organismes centraux ont poursuivi leur action pour résoudre les problèmes soulevés dans le sondage de 1999 auprès des fonctionnaires. Ainsi, ils ont entrepris de mettre au point et d'appliquer des solutions originales à diverses questions, dont la charge de travail, le perfectionnement professionnel et l'esprit d'équipe.

Les organismes centraux veillent à ce que gestionnaires et employés puissent compter sur les politiques et les programmes nécessaires. Par exemple, nous avons élaboré et sommes sur le point de mettre en œuvre une politique moderne pour la prévention et la répression du harcèlement en milieu de travail, problème majeur signalé dans le sondage.

Les possibilités de congés et les régimes de travail assouplis s'inscrivent également dans ce sillage. Au cours de la prochaine année, les organismes centraux rendront ces politiques et ces programmes plus accessibles aux gestionnaires et aux employés. Ils trouveront aussi d'autres moyens de favoriser le bien-être en milieu de travail.

Actuellement, on incite tous les gestionnaires et employés à créer des milieux de travail sains et inclusifs, privilégiant la diversité, et à éliminer les obstacles empêchant la participation de tous.

***Apprentissage et développement***

À l'instar du gouvernement du Canada qui se concentre sur l'amélioration des compétences et l'innovation pour ses citoyens dans une économie du savoir, la fonction publique mise sur l'apprentissage et le développement de ses employés. Nos efforts à cet égard appuient ceux que nous déployons pour le recrutement et le bien-être en milieu de travail.

Des séances de formation sur différents sujets — amélioration des services, fonction moderne de contrôleur, valeurs et éthique — sont offertes pour mieux appuyer les gestionnaires et les employés. On donne aussi des cours sur les grands enjeux comme la diversité. Certains ministères ont lancé des programmes de mentorat pouvant contribuer à retenir et à perfectionner les employés. Tirant profit de la technologie, on met en ligne des instruments pour soutenir les gestionnaires dans leur travail d'auto-évaluation et de formulation de plans d'apprentissage personnalisés.

Or, il n'y a pas que les salles de cours pour apprendre et se perfectionner : il y a aussi tous les enseignements que les fonctionnaires tirent de leur travail quotidien dans des domaines très variés. En effet, les choix de carrière dans la fonction publique du Canada ne manquent pas : environnement, ressources naturelles et affaires du Nord, sciences et technologie, questions autochtones, patrimoine et culture, maintien de l'ordre et service correctionnel, etc.

Nous devons faire mieux encore pour nous assurer que les employés possèdent les connaissances, les compétences et les outils leur permettant d'élaborer des politiques judicieuses et d'offrir des services de qualité supérieure dans le cadre d'une économie et d'une société

du savoir. Nous étudions divers programmes et politiques pour appuyer les gestionnaires et les employés, notamment une politique pangouvernementale de l'apprentissage, un fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage et des comptes d'apprentissage transférables.

Nous devons donner aux fonctionnaires les moyens, mais aussi la responsabilité, de se perfectionner et de s'épanouir pour créer une fonction publique ultraperformante qui réponde aux attentes des Canadiens. Les employés ont la responsabilité d'établir leurs propres plans d'apprentissage, et les gestionnaires ont celle de créer les conditions favorables à l'apprentissage continu.

## Accroître notre efficacité dans une économie et une société du savoir

Monsieur le Premier ministre, nous nous appliquons non seulement à améliorer nos méthodes de gestion, mais aussi nos façons d'aider le gouvernement à remplir ses obligations dans l'économie et la société du savoir. Sans perdre de vue les résultats à atteindre, nous cherchons sans relâche des moyens innovateurs d'améliorer la prestation des services et des programmes aux citoyens et de conseiller les ministres le plus judicieusement possible.

Comme prévu dans le cadre de gestion dont s'est doté le gouvernement, et qui s'intitule *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, il est impérieux d'améliorer les pratiques de gestion, le processus décisionnel et l'établissement des priorités pour mieux répondre aux besoins des citoyens. La gestion intégrée des risques nous permettra d'opérer le changement culturel souhaité et de se doter d'une main-d'œuvre avertie, apte à prendre des décisions judicieuses dans un environnement propice à la gestion prudente.

Pour obtenir des résultats, il est important de briser la hiérarchisation de l'appareil gouvernemental. Les technologies de l'information nous aident à cet égard. De même, les conseils régionaux fédéraux expérimentent différentes méthodes d'intégration et de gestion horizontale.

### *Moderniser la prestation de nos services*

Au cours des 12 derniers mois, les fonctionnaires des bureaux centraux et régionaux ont travaillé à offrir aux citoyens un accès à l'information et aux services gouvernementaux qui soit plus rapide, plus facile, plus pratique et plus uniforme, et cela, dans les deux langues officielles. Nous avons multiplié les centres Service Canada pour les gens qui préfèrent le contact direct avec le gouvernement. Nous avons aussi encouragé les Canadiens à utiliser la ligne sans frais 1-800-O-Canada pour obtenir des renseignements sur 1 000 programmes et services fédéraux. Nous avons atteint nos objectifs de la première année dans le cadre de l'initiative du Gouvernement en direct, nous rapprochant de notre but global : offrir les renseignements et les services en direct d'ici 2004.

En janvier 2001, Monsieur le Premier ministre, vous nous avez fait franchir un autre grand pas en ce sens en inaugurant le site Web reconfiguré du gouvernement du Canada (www.canada.gc.ca). Le Site du Canada permet d'accéder à des renseignements et à des services regroupés en trois portails : Canadiens, Entreprises canadiennes et Non-Canadiens. Il s'agit en fait de l'un des sites gouvernementaux les plus conviviaux du monde.

Nous allons poursuivre nos efforts pour moderniser et améliorer les services dans l'économie et la société du savoir. Nous allons continuer de faire avancer l'initiative du Gouvernement en direct et nous assurer que les travailleurs

du savoir disposent des outils, des moyens d'apprentissage et de l'infrastructure nécessaires dans un monde branché.

Dans le but de mieux répondre aux attentes des citoyens, nous chercherons à mieux intégrer les modes de prestation pour améliorer l'accessibilité, la qualité et l'efficacité de nos services. Nous devrons également améliorer la prestation de nos services dans les deux langues officielles.

### *Améliorer nos conseils stratégiques*

Nous avons également continué de renforcer la fonction conseil à l'intention des ministres, couvrant tout le processus de la formulation des politiques : de la recherche à la surveillance, en passant par l'analyse, l'élaboration d'options et la mise en œuvre.

Aujourd'hui, notre capacité de recherche en matière de politiques est nettement supérieure à ce qu'elle était il y a cinq ans. Grâce au Projet de recherche sur les politiques, nous avons établi des réseaux avec les autres gouvernements, les milieux universitaires et divers instituts d'analyse. En retour, ceux-ci nous ont aidés à cerner de plus près les questions que le Canada doit aborder à moyen et à long terme.

Afin d'élargir nos horizons, nous avons continué d'aborder les questions stratégiques sur une base thématique. Il arrive de plus en plus souvent que les politiques soit élaborées dans un plan horizontal, qu'il s'agisse des enfants et des jeunes, du développement durable ou des questions autochtones. Nous avons examiné la possibilité d'appliquer les principes de la gestion du risque à l'analyse et à la formulation des politiques. Nous encourageons la tenue de consultations interministérielles

poussées et généralisées. Nous jugeons important de continuer à contrôler la mise en œuvre des politiques et d'apporter les ajustements qui s'imposent.

Conscients que la prestation de conseils stratégiques judicieux requiert que l'on puisse compter sur des chercheurs de haut niveau, nous avons lancé en janvier 2001 le Programme de formation en recherche sur les politiques. Conçu pour attirer les diplômés les plus prometteurs au gouvernement du Canada, il complète ceux mis en œuvre au sein des ministères et à l'échelle du gouvernement.

Bien que notre approche de l'élaboration des politiques ait énormément évolué en dix ans, il reste encore beaucoup à faire. Les ministères et les organismes centraux doivent collaborer en vue de formuler des propositions stratégiques d'envergure pangouvernementale et tenant davantage compte des divers points de vue. Ils doivent saisir toutes les corrélations et s'assurer que les progrès réalisés dans un domaine profitent à d'autres secteurs. Il faut également favoriser la consultation interministérielle en matière d'analyse des politiques et des programmes, en intégrant et en coordonnant mieux les conseils prodigués dans les ministères. Nous encourageons les fonctionnaires à trouver des façons d'intégrer les perspectives régionales et opérationnelles à tout le processus d'élaboration des politiques : recherche, analyse, formulation et mise en œuvre.

## Les prochaines étapes

Monsieur le Premier ministre, nous avons jeté les bases nécessaires et sommes dans la bonne voie. Nous sommes collectivement déterminés à faire de la fonction publique une institution moderne bien insérée dans

l'économie et la société du savoir. Parfois, les efforts déployés ne nous permettent pas d'aller aussi vite ou de pousser aussi loin que nous le voudrions, pour que la fonction publique soit avant-gardiste, dynamique et à l'image de la diversité canadienne.

Nombreux sont ceux qui, à l'intérieur comme à l'extérieur de la fonction publique, ont analysé les défis de cette institution en matière de gestion des ressources humaines. C'est ce qu'ont fait le Comité consultatif Strong sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction et, plus récemment, le vérificateur général.

La gestion des ressources humaines a été examinée sous différents angles. L'approche temporelle — recrutement, maintien en poste et apprentissage — en est une. L'approche fonctionnelle, que propose le Comité consultatif Strong, se fonde sur cinq éléments interconnectés d'une stratégie à long terme, à savoir : planification, dotation, récompenses, apprentissage et maintien en poste. Pour sa part, le Comité consultatif Fryer se penche sur la question sous l'angle des relations syndicales-patronales dans la fonction publique fédérale.

Quelle que soit la façon dont nous examinons cela, il est clair que nous ne sommes pas en mesure de soutenir le rythme du changement, parce que l'actuel régime de gestion du personnel est trop linéaire, rigide et complexe.

Voici ce qu'affirme le Comité consultatif Strong :

> « Selon le Comité, il faut de toute urgence établir des responsabilités claires, apparier les pouvoirs et, d'une manière générale, rationaliser les processus des ressources humaines pour que la fonction publique puisse atteindre ses objectifs ambitieux. À cet égard, nous appuyons la recommandation du vérificateur

général selon laquelle le gouvernement doit régler immédiatement les problèmes structurels et systémiques qui traînent encore. »

Pour nous maintenir à niveau et mieux appuyer les efforts déployés par les fonctionnaires à tous les échelons, nous devons rompre avec l'approche « étapiste ». Nous devons enclencher une réforme plus approfondie de la législation en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

Nous avons déjà pris certaines mesures pour moderniser la fonction de contrôleur en confiant à nos gestionnaires la responsabilité de la gestion financière qu'ils assumeront à l'intérieur d'un cadre clair. Le moment est maintenant venu de moderniser notre gestion des ressources humaines.

Nous croyons qu'un cadre législatif moderne en matière de ressources humaines doit se fonder sur les principes directeurs suivants :

- d'abord et avant tout, sauvegarder le principe du mérite, de l'impartialité, de la représentativité et de la compétence;
- deuxièmement, assurer que tous les aspects afférents aux ressources humaines relèvent de la gestion;
- troisièmement, déléguer les pouvoirs de gestion des ressources humaines aux niveaux de gestion les plus bas possible de la hiérarchie;
- enfin, responsabiliser les gestionnaires et les rendre imputables de leur gestion.

Nous voulons que la fonction publique du Canada soit capable d'attirer, de maintenir en poste et de développer les talents nécessaires pour servir les Canadiens au 21e siècle.

## Conclusion

Je suis convaincu que nous saurons moderniser la fonction publique du Canada en fonction de l'avenir.

Monsieur le Premier ministre, la fonction publique de demain privilégie l'élément humain et le milieu de travail. Elle est aussi diversifiée que notre pays. Elle est inclusive. Les plus prometteurs et les plus brillants veulent y faire carrière, et ils concrétisent leur rêve. Ils mettent en commun un savoir et une expérience immenses.

Les gens et les idées circulent au sein des organisations et entre celles-ci. Il y a les fonctionnaires de carrière et il y a ceux qui vont et viennent, apportant avec eux compétences et connaissances. Nous apprécions l'expertise extérieure et les perspectives diverses. Il y a des leaders à tous les niveaux. Les gens travaillent en équipes et en réseaux. Ils éliminent les obstacles.

Les décisions sont prises au bon niveau. Les gens sont responsables de leurs actions. Ils ont à cœur de servir leur pays et leurs concitoyens avec loyauté et dévouement. Ils préparent l'avenir tout en relevant les défis de l'heure.

Nul autre milieu que la fonction publique de demain n'est plus intéressant et plus stimulant. Nul autre n'offre autant d'occasions de poursuivre son apprentissage, de se perfectionner et de s'épanouir. Exploitant à fond la technologie, il procure à ses gens les outils et l'environnement pour qu'ils accomplissent bien leur travail.

L'apprentissage continu et le perfectionnement professionnel, dont les employés et les gestionnaires partagent la responsabilité, sont la devise de ce milieu. C'est une organisation apprenante dont les membres mettent en commun leur expérience, d'où ils tirent un enseignement.

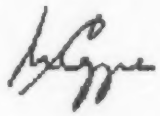
De plus, ce milieu est souple, ouvert, dynamique et créatif. Il valorise et récompense l'excellence et l'innovation. Il privilégie l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

La fonction publique fédérale de demain est un employeur de choix qui aspire à mieux servir les Canadiens et à prodiguer aux ministres un service-conseil plus intégré.

La modernisation de cette institution est une entreprise délicate, mais les enjeux sont trop grands pour que nous y renoncions.

Monsieur le Premier ministre, je me sens honoré de diriger la fonction publique du Canada à l'aube du XXI$^{e}$ siècle et de travailler avec les sous-ministres, les chefs d'organisme et avec tous nos fonctionnaires, d'un océan à l'autre. Nous voulons appuyer les efforts que déploie le gouvernement afin de hisser le Canada au rang des chefs de file mondiaux dans l'économie et la société du savoir.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier ministre, l'expression de ma très haute considération.



Mel Cappe